Intervention du CREAT (n°2) Anne Sinzot – Bénédicte Dawance :

La formation continue, à la charnière entre l'enseignement et la recherche-action.

Un large panel de formations continues

Depuis de longues années, du fait de sa pratique reconnue en aménagement du territoire, urbanisme et développement territorial, le CREAT est amené à intervenir dans le cadre de formations continues ; ces formations sont dispensées par modules spécifiques dans le cadre d'un enseignement global ou plus ponctuellement.
Le panel d'interventions dans lequel le CREAT exerce ce type d'activité est assez large. Citons pour l'essentiel : un module de formation en aménagement du territoire pour la formation des éco-conseillers[1], un module de formation pour les fonctionnaires communaux ou provinciaux à l'INEMAP[2], des journées de formation pour les animateurs des parcs naturels ou des formations occasionnelles pour des commissions communales d'aménagement du territoire... Le CREAT dispense aussi, en association avec les universités de Bruxelles et de Liège, dans le cadre de la CPDT (conférence permanente du développement territorial), la formation continue des conseillers en aménagement du territoire et urbanisme (CATU) des communes wallonnes.
Les formations dispensées ont trait à l'aménagement du territoire et l'urbanisme. Ce thème générique est décliné selon les formations : principes généraux d'aménagement du territoire, méthode d'analyse sectorielle et prospective d'un territoire, outils de conception du territoire et d'urbanisme, cadre législatif, analyse des paysages, espaces publics et mobilités,…la liste est longue !

Par définition, **la formation continue s'exerce auprès de personnes possédant une formation préalable et une pratique professionnelle**. La formation continue peut être suivie dans plusieurs buts : une réorientation, un complément de formation ou d'approfondissement d'une matière ou d'une compétence, un recyclage, un apprentissage de nouvelles méthodes, pratiques et de nouveaux outils… Elle est, dans un certain nombre de cas, obligatoire (c'est le cas des conseillers en aménagement du territoire et urbanisme ou des animateurs des parcs naturels).
De nature donc, la formation continue touche une grande diversité de personnes, de profils de fonctions, de formations initiales, de parcours professionnels, d'âges, de motivations. Ce large paysage de personnes est une particularité qui la singularise par rapport à une formation 'classique' telle le master par exemple. Cette hétérogénéité constitue aussi une source d'enrichissement par la multiplicité des points de vue adoptés, par les questions posées, par la mise en perspective originale au regard d'une pratique professionnelle actuelle ou antérieure. Chaque formation, chaque groupe demande une adaptation de la méthode et un ajustement du discours. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas de la formation continue.

Une formation basée sur les résultats de la pratique concrète du CREAT par ses recherches-actions

Depuis sa création, il y a près de 50 ans, le CREAT a toujours opté pour qu'une partie de sa recherche soit consacrée à la « recherche-action », estimant que par la pratique concrète de terrain et les études de cas

[1] Institut d'Eco-Conseil, Namur.

[2] Créé en 1994 sur le Campus de Parentville de l'ULB-Charleroi, l'Institut Européen de Management Public (INEMAP) fait partie de la Solvay Brussels School of Economics and Management de l'Université Libre de Bruxelles.



constituent son laboratoire d'observation et d'expérimentation. Car en effet, comment former des futurs praticiens de l'aménagement et de l'urbanisme sans le pratiquer soi-même ? L'insertion de la pratique dans la société, au sein même du jeu des acteurs et des réalités du terrain, est indispensable pour apporter la connaissance et la crédibilité tant à la recherche qu'à l'enseignement. Les cas concrets, étudiés dans le cadre de missions pour les communes, la Région ou d'autres acteurs le plus souvent publics, servent souvent d'exemples pour l'enseignement et la formation.

Les objectifs pédagogiques recherchés

Les objectifs pédagogiques sont bien entendu adaptés au contexte de chaque formation. Mais, une série de récurrences sont à pointer.
Un premier objectif pédagogique guidant la formation continue en aménagement du territoire et urbanisme est de conscientiser les participants à **l'importance d'une approche d'analyse et de conception multi scalaire, multi sectorielle et multidisciplinaire du territoire**.

- Un territoire doit être analysé et conçu en articulant, en assurant la cohérence entre les différentes échelles : l'échelle du 'grand territoire' : la Région - l'agglomération – l'aire métropolitaine, l'échelle du lieu de vie et d'activité d'une communauté : la ville - le village - le quartier et l'échelle du lieu de vie d'un groupe de personnes et de l'individu : une rue, un ilot, une parcelle ou un groupe de parcelles. Non seulement, notre discipline développe sa réflexion à chacune de ces échelles, mais l'aménagement d'une parcelle sera lui-même guidé par le contexte plus large dans lequel il s'inscrit.
- Un territoire doit être analysé sous ses différents aspects : aspects physiques, écologiques, naturels et humains. L'approche multisectorielle amène à analyser et croiser les caractéristiques du sol, les caractéristiques du bâti, les caractéristiques des réseaux écologiques, les caractéristiques des réseaux de déplacements, les caractéristiques et perspectives socio-économiques et démographiques ou encore les données à caractère juridique et règlementaire.
- Ce regard et cette analyse multiple demandent diverses compétences assurées par une équipe multidisciplinaire et nécessite un regard transversal.
  L'hétérogénéité du groupe participant à la formation continue demande, pour atteindre cet objectif pédagogique, un décloisonnement des savoirs et des savoir-faire parfois ancrés dans une pratique professionnelle spécialisée, ou du moins, moins généraliste et moins transversale.

Un deuxième objectif pédagogique recherché dans la formation continue en aménagement du territoire et urbanisme est de conscientiser les participants à l'importance de considérer que **les options d'aménagement décrites et traduites en projet de territoire -qu'elle que soit l'échelle- sont posées au regard des impacts** qu'elles sont susceptibles d'engendrer et dans la recherche de minimisation de ces impacts et de bilan global positif assuré pour la collectivité.

Le souci de montrer le **processus de projet de territoire qui passe par 3 principales étapes** est un troisième objectif pédagogique guidant la formation continue en aménagement du territoire et urbanisme:

- 1/un diagnostic territorial qui comprend une récolte de données, leur analyse critique et croisée, pour parvenir à une identification des enjeux qui se posent pour l'avenir : problèmes, points forts et opportunités, menaces, évolutions pressenties…,
- 2/ une stratégie à dégager et à définir en éclairant sur les choix à poser, généralement par le politique ; le rôle de l'aménageur étant à ce stade une aide à la décision,



- 3/ la conception d'outils pour mettre en œuvre la stratégie, qui peuvent se traduire par des documents de conception spatiale, de gestion du territoire, d'orientation, de programmation des actions à réaliser....

Les étapes 2/ et 3/ particulièrement -stratégie et conception – sont soumises à jeu d'acteurs où des intérêts et avis divergents se confrontent.
Il est ici intéressant de montrer aux participants l'importance du cadre logique d'étude, en termes de méthodes, de communication du projet, de négociation et arbitrage entre acteurs, et au regard de notre rôle d'aide à la décision. Ici aussi le cadre logique est une trame à adapter en fonction du contexte d'étude et du jeu particuliers d'acteurs. **Au CREAT, cette adaptation continuelle est objet de recherche en tant que telle**.

Un quatrième objectif pédagogique recherché dans la formation continue en aménagement du territoire et urbanisme est d'expliquer aux participants et d'expérimenter avec eux le recours systématique à un ***outil* d'analyse, de prospective et de conception territoriale adapté**. Par *outil,* on entend la méthode et le délivrable produit à l'issue de l'étude d'analyse, de prospective et de conception d'un territoire. Il est essentiel pour nous de considérer que *l'outil* n'est pas la mise en place d'une 'recette' à (ré)utiliser quel que soit le cas, mais la conception d'un instrument adapté, flexible, approprié et appropriable par ses utilisateurs prochains. *L'outil* est toujours remis sur le métier délibérément, tant dans la méthode que dans sa forme, afin de correspondre au mieux à la problématique, aux enjeux propres du territoire concerné, aux acteurs qui sont amenés à suivre sa conception et ensuite à l'appliquer. Au CREAT, la **conception de *l'outil* fait toujours l'objet d'une recherche.** Chaque outil est original.
Cette volonté de montrer aux participants de la formation continue l'importance de *l'outil* dans la pratique de notre métier est centrale et guide la méthode de formation pour laquelle on opte (voir supra).

Enfin, pointons comme dernier objectif pédagogique majeur récurrent à l'ensemble de la formation continue en aménagement du territoire et urbanisme dispensée par le CREAT le souci d'expliquer, d'illustrer, d'expérimenter la **construction collective et concertée de l'outil**, par l'information, la consultation, la co-rédaction, la négociation avec les acteurs et utilisateurs. De la qualité de ce processus de concertation collective dépendra la qualité du délivrable et de son appropriation. Il demande de pourvoir entendre, comprendre, synthétiser des points de vue parfois divergents, trouver des convergences et guider le décideur dans ses choix, avec en ligne de mire l'intérêt collectif.

A ce titre, il tout à fait pertinent d'adopter une *pédagogie active* en formation. La meilleure façon de comprendre, selon nous, l'enjeu et l'importance de cet objectif de construction collective et concertée de l'outil est la mise en pratique sur un cas concret et de reproduire un 'jeu de rôle'. Il est ainsi intéressant de montrer que sur base d'un sujet ou d'une problématique donnée, la multiplicité des points de vue peut être grande selon que l'on se place dans la logique du riverain, du politique, du citoyen, de l'expert, de l'aménageur.

Les méthodes adoptées

Tout comme les objectifs pédagogiques, les méthodes de formations continues sont adaptées au contexte de chaque formation. Mais, une méthode retiendra tout notre attention : une approche par le concret, le cas pratique de terrain.

Le cas pratique de terrain nous donne l'occasion de montrer concrètement et d'expérimenter les différents objectifs précités : l'importance de l'analyse multiple, l'importance d'un regard préalable et constant sur les impacts d'une décision, l'importance de visualiser le processus de projet de territoire, l'approche fondamentale par l'outil d'analyse, de prospective et de conception, qui sera d'autant plus pertinent si il est concerté et élaboré de manière collective.



Pour illustrer le propos, nous présentons l'exercice poursuivi pour la formation des éco-conseillers. Il s'agit d'un exercice d'analyse et de conception sur le territoire de Profondeville, commune située au Sud de Namur.

Qui sont les participants ? La formation d'Eco-conseiller est dispensée à un groupe de 35 personnes par an qui suivent un programme sur une période de 6 mois se prolongeant par un stage pratique. Durant cette formation, les personnes sont plongées dans différents modules de formation concernant toutes les matières touchant de près ou de loin à l'environnement et au développement durable (aménagement du territoire, mobilité, milieu naturel, déchets, pollutions, énergie… mais aussi communication et gouvernance). Les profils, les parcours et les âges sont assez différents, allant du jeune diplômé à la recherche du premier emploi, au quinquagénaire à la longue pratique mais en réorientation professionnelle. Un dénominateur commun rassemble ces différentes personnes : la quête de sens par rapport à un développement plus soutenable. Cette quête est révélatrice d'un certain « idéal » très présent chez la plupart des participants. Cet « idéal » est vu comme une *utopie* pour certains, et pour d'autres, davantage en réaction par rapport à une analyse critique du passé et du présent.

Il s'agit d'une journée complète de formation inscrite dans un module de 5 jours ayant pour thème général « aménagement du territoire ».
Préalablement à cette journée, un exposé sur les outils d'aménagement est donné aux participants.

La journée se déroule comme suit :

1. Prendre connaissance de la question posée et de l'exercice demandé : s'interroger sur le devenir d'un site, au regard de l'évolution du quartier et du bourg dans lequel il s'inscrit
2. Repérer préalablement sur cartes le territoire communal et le site d'étude : identifier les caractéristiques majeures de localisation, d'accessibilité… par rapport aux éléments structurants du contexte (pôles urbains, vallées, grands axes de communication…) → référence à une recherche réalisée par le CREAT dans le cadre de la CPDT sur les territoires de vallées en mutation avec étude de la Haute Meuse
3. Visite en car commentée de la commune et arrêt à l'un ou l'autre point d'intérêt : centralité villageoise, quartier de gare, quartier à haute qualité patrimoniale…
4. Aller sur terrain, parcourir le bourg de Profondeville : voir, regarder, parcourir, ressentir, questionner, échanger des impressions, prendre des photos, poser un regard
5. (retour dans le local de la formation)
   -*en groupe* -Classer, objectiver des impressions, des données, classer les éléments par thème → référence à l'étude du schéma de structure communal réalisé par le CREAT en 2012,
6. -*en groupe* -Identifier des atouts, faiblesses, opportunités et menaces,
7. -*en groupe* -Identifier des enjeux et définir des objectifs pour le développement de la commune, du bourg de Profondeville – visualiser la structure territoriale
8. -*en sous-groupe* -Exercice de conception sur un terrain : définir la position du terrain dans la structure du territoire communal, concevoir une programmation et évaluer sa justesse et son réalisme, concevoir un réseau viaire, une urbanisation, une trame verte et bleue…
9. Exposer l'esquisse aux autres groupes en caractérisant la proposition par 3 mots clefs représentatifs de l'idée
10. Exposé par le CREAT des esquisses successives proposées à la Commune par un promoteur immobilier, des réactions des riverains et des choix (ou non choix) posés par le politique local. → référence à l'étude du schéma de structure communal réalisé par le CREAT en 2012, et au suivi urbanistique des principaux projets en réflexion dans la commune durant cette même période,

11. Échanges et retours sur cet exercice…'dans la peau du concepteur' : frustrations, réalismes, comment chaque formation particulière et pratique antérieure peut amener un point de vue qui permettrait de faire avancer le projet…

Ce que notre pratique et notre expérience de 'recherche-actions' apporte et ce qu'on retire de ce type de formation pour alimenter la recherche

A certaines questions qui nous sont posées lors des formations continues, il nous arrive bien souvent de répondre :
« *Il n'y a pas de réponse toute faite. 'Cela dépend' !!!* »
'Cela' dépend en effet du contexte de l'étude : quelle est la question posée, par qui ? et avec quels résultats attendus ? Travaille-t-on dans un cadre législatif précis, déterminé, avec plusieurs niveaux de décision ? Quelle temporalité de projet est visée ?...

L'importance de la pratique et des savoir-faire capitalisés par le CREAT permet de mener une grande diversité d'études et adapter les méthodes et modus operandi. Ces savoir-faire se fondent sur plusieurs principes fondamentaux tels l'avis indépendant et neutre, la capacité d'identifier les logiques et finalités des acteurs, et les mettre en perspective par rapport à l'objectif à atteindre. Notre position est aussi de conseiller, d'être modérateur et /ou assemblier dans un processus de projet.
Les 50 années d'expériences du CREAT constituent un savoir-faire capitalisé en matière de recherche continuelle de méthodes et d'outils adaptés. L'outil devient le moyen, le média de discussion et de concertation du projet. Il doit à ce titre être résilient.
Il nous parait également essentiel que l'outil soit approprié et appropriable par ceux qui l'utiliseront, qui le mettront en œuvre. Sa forme doit être adaptée à ce contexte d'utilisateur et d'utilisation. On ne transmet pas un savoir, mais un savoir-faire. Le délivrable n'est pas conçu comme une 'bible' ou une 'recette', mais comme un mode d'emploi, un guide pour penser et aménager un territoire répondant à un système de données et de contraintes identifiés à un moment donné.

L'exercice du cas pratique de terrain expérimenté lors d'une journée avec les participants à la formation continue permet de montrer 'in situ', sur base d'un cas pratique partagé, la diversité des contextes et la multitude de paramètres qui déterminent l'élaboration d'un outil.

L'exercice de la formation continue est pour nous, révélatrice de l'importance du partage des avis, des visions et des pratiques. La formation continue est une occasion de montrer l'opportunité d'une mise en réseau des acteurs, et du partage des pratiques.

